



O futuro da administração

A chamada Era da informação começa na década de 1990 em razão dos avanços da tecnologia da informação (TI). O conhecimento se torna o recurso organizacional mais valioso e importante. O computador e as telecomunicações trouxeram profundas transformações nas organizações, a saber: **a compressão do espaço** - redução dos escritórios com os arquivos eletrônicos, computação na nuvem e microcomputadores; **a compressão do tempo** - comunicações rápidas e em tempo real (*online)* que permitem a integração de diferentes processos na organização; e a **conectividade** - com a internet, intranet, o microcomputador e smartphones que permitiram o teletrabalho, teleconferências e telerreuniões.

Chiavenato (2022) elenca 12 temas da Era da informação que diferenciam a nova economia, quais sejam: o conhecimento - criado por pessoas e, também, integrado aos produtos e serviços, por exemplo, casas, carros e cidades inteligentes; a digitalização - informação em formato digital; a virtualização - coisas físicas que se tornam digitais, como empresas virtuais, emprego virtual e realidade virtual; a molecularização - "A antiga corporação foi desagregada e substituída por moléculas dinâmicas e grupos de indivíduos e entidades que foram a base da atividade econômica". (CHIAVENATO, 2022, p. 329); a(s) integração/redes interligadas - a economia interligada em rede, integrando as moléculas. As estruturas organizacionais são em rede, isto é, horizontalizadas e conectadas pela internet; a desintermediação - a função de intermediário está desaparecendo, seja entre produtores e consumidores ou proprietários e compradores, graças às redes digitais e

o comércio eletrônico; a convergência - "o setor predominante deixou de ser a indústria automobilística para ser a nova mídia, para a qual convergem as indústrias de computação, comunicação e conteúdo baseado em computador e telecomunicações digitais" (CHIAVENATO, 2022, p. 329); inovação - produtos com ciclos de vida (desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio) cada vez menores; produ-consumo - consumidores são também produtores. Pense em todos os canais que são *react* (reações) a produtos, por exemplo; o imediatismo - a nova empresa é uma empresa em tempo real; a globalização - organizações globais; e discordância - conflitos em razão de questões sociais que precisam ser administrados.

Com as transformações da Era da informação surgiram várias técnicas de intervenção e mudança organizacional para adaptar as organizações à nova realidade, tais como: a melhoria contínua e a qualidade total, o *benchmarking*, a reengenharia e a gestão de projetos.

O movimento da qualidade pode ser dividido em fases: I) o controle do produto - o departamento de controle de qualidade fazia inspeções comparando o produto final com o padrão. O problema desse procedimento é que o produto passava por todo o processo de produção e poderia ter que ser descartado ao final, caso não estivesse de acordo com o padrão, levando ao desperdício; II) o controle estatístico do processo - surgiu justamente para evitar o desperdício do controle do produto. O controle passou a ser feito ao longo do processo e os ajustes também; III) qualidade total - conceito trazido por William E. Deming defende que a qualidade não é responsabilidade apenas do processo produtivo, mas abrange todos os processos. Não é responsabilidade exclusiva do inspetor, mas de todos na organização; IV) e administração estratégica da qualidade - a qualidade passa a fazer parte do nível estratégico da organização, da missão, da visão, dos objetivos e dos valores.

A *reengenharia* é uma forma de fazer uma *mudança radical* nos procedimentos da organização. Quer dizer, ao invés de fazer mudanças e ajustes incrementais, você reavalia todos os processos, levando em conta questões como "isso faz sentido? Gera valor para o cliente?". Não raro, existem processos nas organizações que não geram valor (em algum momento fez sentido, mas com as mudanças ao longo do tempo, deixou de fazer, por exemplo). Então, na reengenharia, você olha todos os processos da organização e avalia cada um deles, extinguindo alguns, mudando outros e criando novos. Assim, envolve mudanças radicais, por meio da reestruturação dos processos, a fim de se obter melhorias drásticas. O ponto central não é melhorar o que existe, mas questionar o que é feito, por quem, por que, pra quem, etc.

Benchmarking significa analisar e aplicar boas práticas para desempenhar melhor um processo. Quer dizer, nesta prática as organizações se inspiram e aprendem com as experiências de outras empresas. Elas comparam seus produtos, processos e práticas aos de outras organizações que possuem melhor desempenho e resultados. Desta maneira, ela pode compreender o que pode fazer melhor ou o que está fazendo de errado.

Sobre gestão de projetos, primeiramente, é importante ter em mente que um projeto é um esforço temporário, com início e término, diferente dos processos que são cíclicos. Além disso, projetos são importantes pois criam coisas novas e permitem a execução da estratégia da empresa. Quer dizer, cada objetivo estratégico pode tornar-se um projeto. Eles são estruturados em três partes fundamentais, a saber: o escopo - refere-se aos requisitos do que você vai entregar com o projeto, quais são as necessidades a serem atendidas, o cronograma - que é o planejamento, os prazos para as entregas/tarefas e os recursos - materiais, pessoas, recursos físicos e financeiros. Para gerenciar esses elementos existem várias metodologias, a mais conhecida delas é o guia

PMBOK (*Project Management Body of Knowledge* - Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos) do PMI (*Project Management Institute* - Instituto de Gerenciamento de Projetos).

Segundo Sobral e Peci (2013), os estudos das tendências contemporâneas em administração dividem-se em dois grupos, os que possuem um enfoque contextual e destacam fatores que influenciam as práticas administrativas, tais como: a globalização, a diversidade da força de trabalho e a ética na administração; e outros que *abordam temas* como qualidade, organizações de aprendizagem e empreendedorismo. No entanto, Sobral e Peci (2013) optaram por analisar o movimento de estudos críticos em administração contextualizando-os ao Brasil. Para eles, tais desenvolvimentos teóricos na administração são resultado do pós-modernismo, isto é, o período contemporâneo caracterizado pelo fim da dicotomia ideológica comunismo *versus* capitalismo, pela globalização, por conta da crescente importância do setor de serviços, pelo amplo uso das tecnologias da informação e crescimento do terceiro setor e das organizações sem fins lucrativos, além das mudança nas formas de pensar em favor de mais pluralismo intelectual. Desta forma, os autores destacam três teorias contemporâneas, quais sejam: a teoria dos custos de transação - foca no custo do intercâmbio de bens e serviços e em como minimizá-lo; a teoria da ecologia populacional - que busca analisar e entender os ambientes que as organizações estão situadas e procuram assimilar o motivo da existência de tanta diversidade de organizações; e, por fim, a teoria institucional - que busca explicar porque as organizações assumem formas com relativa semelhança entre si.

Atividade Extra



A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente sobre a *Era da informação*, recomenda-se assistir ao documentário “Documentário Indústria 4.0" (2021).

Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração - uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. [S. l.]: Editora Pearson, 2013. 627 p. ISBN 9788581430850.

Ir para exercício